

## Budżetowanie szybciej, sprawniej i „just-in-time”.. czyli wdrożenie systemu EURECA w zakładzie TOYOTY

# TOYOTA

Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. (TMMP) w Wałbrzychu jest częścią światowego koncernu TOYOTA MOTOR CORPORATION. Jej podstawową działalnością jest produkcja manualnych i półautomatycznych skrzyń biegów i silników benzynowych na potrzeby montowni Koncernu w Europie i Afryce.

### Budżetowanie w TMMP

Fabryka TMMP podzielona jest na kilka zakładów, z których każdy nadzorowany jest przez jednego Specjalistę ds. Controllingu. W strukturze wyodrębniono około 140 centrów kosztowych, zarządzanych przez około 100 managerów, co ciekawe, prawie 20% kadry managerskiej zaangażowanej w budżetowanie to Japończycy.

Ewidencja prowadzona jest w systemie ORACLE FINANCIALS, natomiast jedynym narzędziem wspomagającym tworzenie i kontrolowanie budżetu, przed wdrożeniem EUREKI był MS EXCEL.

Specyfika budżetu TMMP polegała na tym, iż:

- tworzony on jest z dokładnością do każdej zmiany produkcyjnej,
- część kosztów każdego centrum kosztów planowana jest przez managera tego centrum, a część przez inne komórki organizacyjne (np. Administracja czy HR). Obecnie budżety przygotowują poszczególni użytkownicy systemu EURECA.
- nietypowy jest terminarz prac nad budżetem - rok finansowy TMMP zaczyna się 1 kwietnia, natomiast budżet opracowywany jest od początku stycznia,
- wykonanie budżetu obserwowane jest w dwojakim układzie (na podstawie dokumentów księgowych i złożonych przez managerów zamówień, zapotrzebowań sygnalizujących przyszłe wykorzystanie budżetu),
- bardzo rygorystycznie przestrzegana jest dostępność do informacji o niektórych rodzajach kosztów dla poszczególnych managerów.

Specyfika funkcjonowania TMMP w ramach światowego koncernu wymaga dokładnego planowania i uzyskania odpowiedniej informacji zarządczej na czas.

W tak dużej organizacji konieczne było wdrożenie systemu, który pozwoliłby zarządzać rozbudowaną strukturą budżetową - na różnym poziomie dokładności, w wielu miarach i przekrojach, w różnych przedziałach czasowych, a także w wielu językach. Przede wszystkim chodziło jednak o system, który zlikwiduje konieczność „sklejania” wielu arkuszy z budżetami poszczególnych centrów kosztowych, co wiązało się z dużą pracochłonnością.

### Wybór systemu

Rozwiązaniem okazała się EURECA – system informatyczny do budżetowania i wielowymiarowych analiz wrocławskiej firmy CONTROLLING SYSTEMS Sp. z o.o.

EURECA wspomaga proces budżetowania zarówno w momencie tworzenia planów jak i w kontroli realizacji budżetu. Zbiera ponadto w jednym miejscu - w hurtowni danych - wszystkie ważne w zarządzaniu informacje, wykorzystując dane z już funkcjonujących w firmie systemów informatycznych.

Biorąc pod uwagę dosyć szeroką ofertę światowego rynku IT, nasuwa się pytanie: „Dlaczego właśnie EURECA?”.

Po pierwsze, TMMP robiąc rozważanie pod kątem rozwiązań budżetujących w innych zakładach TOYOTY, doszła do wniosku, iż nie było wśród nich żadnego rozwiązania o możliwościach funkcjonalnych, zbliżonych do systemu EURECA, a zarazem zaspakajających specyficzne potrzeby TMMP. Oferta Controlling Systems zapewniała optymalną z punktu widzenia klienta relację ceny do jakości czy elastyczności rozwiązania.

Po drugie, CONTROLLING SYSTEMS jako wyspecjalizowany, niszowy dostawca oferował dobrą relację wartości merytorycznej do ceny oprogramowania.

Po drugie, CONTROLLING SYSTEMS jako wyspecjalizowany, niszowy dostawca oferował dobrą relację wartości merytorycznej do ceny oprogramowania.

Po trzecie, bardzo przekonujący był poziom wiedzy merytorycznej konsultantów CONTROLLING SYSTEMS, poparty wieloletnim doświadczeniem oraz ich zaangażowanie w projekt. Współpraca podczas całego projektu wdrożenia przebiegała bez zarzutu.

Ponadto, CONTROLLING SYSTEMS specjalnie na potrzeby TMMP przeformułował własny harmonogram dalszego rozwoju systemu EURECA, by szybciej zrealizować kolejne potrzeby Klienta, zidentyfikowane już podczas prowadzenia projektu.

### Przebieg wdrożenia

Projekt wdrożenia EUREKI w TMMP przebiegał dosyć nietypowo. Najważniejsze było szybkie oddanie do użytku części budżetowej systemu – chodziło o to, by 7 stycznia 2005 roku udostępnić managerom arkusze budżetowe, wygenerowane z systemu, przy pomocy których mogliby oni tworzyć swoje budżety kosztowe.

Projekt rozpoczął się od wykonania analizy przedwdrożeniowej w listopadzie 2004 roku, instalacja systemu odbyła się 30 listopada.

W przeciągu grudnia (czyli praktycznie w ciągu 3 tygodni - biorąc pod uwagę Święta) skonfigurowano część budżetową systemu.

Na początku stycznia wygenerowano z systemu EURECA arkusze budżetowe, przy pomocy których do końca stycznia utworzono budżet. Najważniejsze było to, że nie trzeba było już wykonywać żmudnych i czasochłonnych prac związanych ze „sklejaniem” budżetu z cząstkowych arkuszy kalkulacyjnych, a dane wprowadzane przez poszczególnych kierowników od razu zapisywały się w bazie danych systemu. Do końca stycznia zakończono prace nad budżetem TMMP na rok 2005.

Okres od stycznia do kwietnia poświęcono skonfigurowaniu części systemu,

odpowiedzialnej za dane o wykonaniu, a także utworzono i zasilono hurtownię danych systemu EURECA danymi pochodzącymi z systemu finansowo-księgowego TMMP.

Po rozpoczęciu nowego roku finansowego w TMMP, w związku ze zmianami organizacyjnymi oraz nowym układem kont księgowych w całej korporacji, trwały prace nad zmianami w konfiguracji systemu EURECA, wykonywane już w większości samodzielnie przez TMMP.

Biorąc pod uwagę potrzeby Klienta rosnące wraz z poznawaniem możliwości systemu, stopniowo zwiększana jest funkcjonalność EUREKI.

*„Jeśli chodzi o współpracę z Controlling Systems, to nie mieliśmy żadnych problemów z określeniem a później rozliczeniem poszczególnych etapów wdrożenia. Prace były prowadzone zgodnie z przyjętymi harmonogramami i zawsze mieliśmy pełen wgląd w stan realizacji założeń projektowych. Jednym słowem, bardzo wysoko oceniam poziom przygotowania i organizację przebiegu prac.”* – mówi Robert Byra, Kierownik Działu IS w TMMP.

Oczywiście nie dało się uniknąć sytuacji trudnych czy problemów w trakcie wdrożenia.

Tego typu sytuacje zawsze się zdarzają i ważne aby obie strony potrafiły szybko znaleźć odpowiednie rozwiązanie. Tak było też w TMMP. Na przykład tuż po skonfigurowaniu systemu i oddaniu go do użytku, w TMMP doszło do spodziewanej od dłuższego czasu zmiany w planie kont księgowych. W efekcie, konieczne było zmodyfikowanie także systemu EURECA. To spowodowało, że użytkownicy, którzy dopiero dostali do użytku nowe narzędzie, i nie zdążyli jeszcze go dobrze poznać, musieli jeszcze raz, od początku uczyć się jego obsługi. *„Konsultanci Controlling Systems nigdy nas nie zawiedli. Zawsze mieli dla nas czas i potrafili szybko rozwiązać wiele naszych problemów czy rozwiązać powstające wątpliwości. Mieliśmy poczucie ich autentycznego i szczerego zaangażowania w projekt. Rzetelnie informowali nas o wszystkich istotnych elementach wdrożenia i dla nas takie podejście było bardzo cenne.”* – wspomina Anna Madera, Specjalista ds. Controllingu TMMP.

### Korzyści

*„Wybór i wdrożenie systemu okazały się bardzo przydatne. Spełnione zostały cele, które postawiliśmy przed Controlling Systems, takie jak redukcja pracy na arkuszach kalkulacyjnych... ..z zachowaniem możliwości dalszej pracy z Excelem.”* – kontynuuje Anna Madera. *„Praca Specjalistów w Dziale Controllingu, z pewnością została bardziej usystematyzowana i wielu obszarach odnotowaliśmy znaczące oszczędności czasowe. Teraz nie ma konieczności konsolidowania danych pochodzących z dziesiątek czy setek arkuszy generowanych przy okazji prac nad kolejnymi wersjami budżetu, w trakcie opracowywania raportów czy analiz. Dzięki możliwościom Eureka, nasi Specjaliści mogą więcej czasu poświęcić na analizę danych czy śledzenie odchyleń od przyjętych na etapie planowania wartości.”* – dodaje A. Madera.

*„To był bardzo ważny dla nas projekt – realizacja wdrożenia w TOYOTA MOTOR MANUFACTURING POLAND oprócz wartości ekonomicznej miała dla nas duży ładunek ambicjonalny. TOYOTA jest organizacją o bardzo wysokiej kulturze zarządzania – jesteśmy dumni, że nasz system jest w stanie spełnić potrzeby tak wymagającego Klienta”* – mówi Witold Kilijański, Prezes Zarządu CONTROLLING SYSTEMS.